ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE

DU PLAN D'ENTREPRISE

2012 – 2016

Approuvé par le conseil d'administration

Le 19 octobre 2011

Comprend :

Budget d'exploitation – 2012

Budget d'immobilisations – 2012

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2012 – 2016

MANDAT

Les buts de l'Administration sont d'établir, d'exploiter, d'entretenir et d'administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux canadiennes qui lui sont désignées. La *Loi sur le pilotage* énonce que les tarifs doivent être justes, raisonnables et suffisants de manière à permettre à l'Administration, avec tout revenu provenant d'autres sources, d'assurer son autonomie financière.

CONSTITUTION

L'Administration de pilotage des Grands Lacs limitée a été établie en février 1972 en vertu de la *Loi sur le pilotage*, constituée en société à responsabilité limitée en mai 1972 et maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Jusqu'au 1er octobre 1998, elle exerçait ses activités sous le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs limitée*. Conformément à la *Loi maritime du Canada* qui a reçu la sanction royale le 11 juin 1998, elle a acquis le nom d'*Administration de pilotage des Grands Lacs* et est réputée avoir été établie en vertu du paragraphe 3(1) de la *Loi sur le pilotage*. L'Administration est une société d'État et est désignée à l'annexe III, première partie, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le 1er octobre 1998, l'Administration a cessé d'être une filiale de l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent et a abandonné sa charte en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

POUVOIRS

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Administration a pris des règlements, qui sont approuvés par décret en vertu de la *Loi sur le pilotage*, concernant :

1. l'établissement de zones de pilotage obligatoire;
2. la prescription des navires ou des catégories de navires soumis au pilotage obligatoire;
3. la prescription des catégories de brevets de pilote et de certificats de pilotage qui peuvent être délivrés;

4. la prescription des tarifs des droits à verser à l'Administration pour les services de pilotage.

En vertu de la *Loi sur le pilotage*, l'Administration est aussi investie des pouvoirs suivants :

1. embaucher au besoin des cadres et des employés, y compris des pilotes brevetés;

2. conclure des contrats avec une personne morale pour les services de pilotes brevetés;

3. établir des règlements concernant la gestion de ses affaires internes;

4. acheter, prendre à bail ou acquérir par d'autres moyens des terrains, des bâtiments, des bateaux-pilotes et d'autres biens, au besoin, et disposer de ces biens acquis;

5. contracter des emprunts pour acquitter ses dépenses;

6. sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, placer des fonds dont elle n'a pas un besoin immédiat en obligations émises ou garanties par Sa Majesté du chef du Canada ou en bons du trésor provinciaux garantis par les gouvernements provinciaux.

OBJECTIFS DE L'ADMINISTRATION

Les buts généraux de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire;
- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;
- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

L'Administration exploite, à des fins de sécurité, un service de pilotage maritime dans toutes les eaux canadiennes des provinces d'Ontario, du Manitoba et de Québec au sud de l'entrée septentrionale de l'écluse de Saint-Lambert.

Pour assurer ce service, l'Administration affecte des pilotes aux navires qui entrent dans cette région et qui sont soumis au pilotage obligatoire. Le travail est effectué par des pilotes embauchés par l'Administration, à l'aide de bateaux-pilotes obtenus par contrat et de services de répartition, ces deux interventions étant contrôlées depuis le siège social à Cornwall, en Ontario.

L'Administration doit coordonner ses efforts et ses activités avec d'autres organismes, dont la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent et la *United States Seaway Development Corporation*, qui assurent le fonctionnement des écluses et le maintien des systèmes de contrôle de la navigation dans la région; la Garde côtière canadienne, qui fournit des aides à la navigation; et la Garde côtière des États-Unis, qui s'occupe du pilotage américain dans les eaux internationales.

La région de pilotage des Grands Lacs comprend :

- la circonscription de Cornwall;
- la circonscription internationale n° 1;
- le lac Ontario;
- la circonscription internationale n° 2 (y compris le canal Welland);
- la circonscription internationale n° 3 (y compris les lacs Huron, Michigan et Supérieur);
- le port de Churchill, au Manitoba.

RÉGIE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

L'orientation qu'a adoptée l'Administration de pilotage des Grands Lacs relativement à la régie de la société d'État est pleinement conforme à la philosophie et aux objectifs du ministère des Finances ainsi qu'aux lignes directrices du Conseil du Trésor concernant les sociétés d'État.

Rôle du président

Sur la recommandation du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, le président est nommé par le gouverneur en conseil. Il assure la présidence de toutes les réunions du conseil d'administration, fournit un leadership et offre des conseils au directeur général de l'Administration et, au nom de la direction, conseille le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités sur toutes les questions liées à l'Administration et au pilotage sur les Grands Lacs.

Rôle du conseil d'administration

La régie de l'entité à l'Administration de pilotage des Grands Lacs relève du conseil d'administration. Le rôle du conseil consiste à guider et à superviser les affaires de l'entité au nom du gouvernement du Canada, qui d'ailleurs désigne les administrateurs.

Le conseil se compose du président et jusqu'à six autres membres qui apportent une combinaison équilibrée de compétences, d'expériences et de perspectives maritimes au processus décisionnel. L'Administration compte présentement un effectif complet d'administrateurs. La fonction précise du conseil consiste à examiner les politiques, le plan d'entreprise ainsi que les budgets de fonctionnement et des immobilisations de l'Administration de pilotage des Grands Lacs, et à en recommander l'approbation au ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Le conseil contribue et accorde son approbation aux plans stratégique et d'entreprise de l'Administration. Chaque année, le conseil prépare une Entente de redevabilité avec le directeur général dans laquelle sont précisés tous les objectifs et les buts à atteindre pendant l'année. À la fin de l'exercice, le conseil entreprend une évaluation exhaustive du rendement du directeur général et de l'Administration pour déterminer dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs. Il assure également l'étude et l'approbation de tous les principaux contrats, des plans opérationnels, des états financiers, du rapport des vérificateurs et du rapport annuel. Le conseil s'assure que l'Administration maintient les normes les plus élevées possible dans l'exploitation d'un service de pilotage sûr, efficient et économique.

Voici la composition actuelle du conseil d'administration:

Position	Représentation	Expiration de la nomination
Président	Représentation du secteur public	le 4 mars 2013
Vice-président	Représentation du secteur public	le 8 février 2013
Membre	Représentation du secteur public	le 17 décembre 2012
Membre	Représentant des pilotes	le 11 septembre 2012
Membre	Représentant des pilotes	le 5 août 2014
Membre	Représentant de l'industrie maritime	Expiré le 17 juin 2011
Membre	Représentant de l'industrie maritime	le 13 mai 2013

Rôle du directeur général

Un directeur général est nommé par les membres du conseil d'administration conformément à l'article 13. (1.1) de la *Loi sur le pilotage*. Sa rémunération est cependant fixée par décret du gouverneur général en conseil. Le directeur général est chargé de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de l'Administration. Le directeur général relève du président et des membres du conseil d'administration.

Rôle du comité de vérification

Le comité de vérification est un comité principal du conseil de l'Administration; il représente l'engin de l'Administration puisqu'il rehaussera la qualité de l'information financière,

assurera que les principaux risques sont identifiés et gérés, permettra aux membres de la direction de faire valoir leur jugement personnel, créera un climat de discipline et de contrôle qui réduira les possibilités de fraude et augmentera la confiance des intervenants dans la crédibilité et l'objectivité du rendement corporatif.

Le comité a l'autorisation d'enquêter sur n'importe quelle activité de l'Administration. Le comité assure la surveillance financière et la surveillance des livres et dossiers ainsi que des systèmes et pratiques de contrôle généraux, de gestion et d'information.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les buts généraux de l'Administration se résument ainsi :

- dispenser, dans la région dont elle est chargée, tous les services de pilotage et les services connexes de façon économique, fiable et sécuritaire;
- promouvoir l'utilisation efficace de ses installations, de son équipement et de son expertise en affectant ces ressources de façon productive aux domaines et aux régions géographiques qu'elle juge appropriés, et ce, à des fins de sécurité pour la navigation;
- fournir les services énumérés ci-dessus dans un contexte commercial où le but consiste à atteindre et à maintenir l'autonomie financière, tout en assurant le meilleur coût possible aux usagers;
- adopter une attitude positive envers les politiques environnementales, sociales et économiques établies par le gouvernement.

Ces objectifs ont été établis dans la *Loi sur le pilotage* de 1972, et récemment adoptés de nouveau par le conseil d'administration, lors de sa dernière réunion de planification stratégique tenue en juin 2011.

L'Administration de pilotage des Grands Lacs continue d'exercer ses activités dans un contexte économique extrêmement instable et imprévisible, qui fait que les prévisions et procédures budgétaires sont compliquées et difficiles à réaliser. Le trafic sur les Grands Lacs a diminué de plus de 40% en 2008 et 2009 par rapport à 2007 mais a fait un bond de 36% en 2010 comparativement à 2009. Cette augmentation s'est traduite par un excédent d'exploitation de 2,1 millions de dollars en 2010, qui a permis à l'Administration de réduire son déficit accumulé à 3,4 millions.

L'excédent de 2010 a été réalisé grâce à une augmentation tarifaire moyenne de 5% et une augmentation du trafic de 36%, conjuguées à une réduction importante des coûts entreprise en 2009 et qui a permis une économie de 15% des frais d'exploitation. La réduction des coûts est le résultat de réductions de personnel de même que des frais administratifs et d'exploitation.

Le trafic a connu une hausse en 2011 par rapport à l'année précédente, surtout en raison de l'augmentation des importations de produits pétroliers dans la région des Grands Lacs. Ces importations ont été nécessaires en raison de la fermeture pour entretien des raffineries à Sarnia et à Nanticoke. L'Administration prévoit réaliser en 2011 un excédent d'exploitation de 761 000$ grâce à une augmentation du trafic de l'ordre de 6% par rapport à 2010. L'excédent prévu servira à réduire à 2,7 millions le déficit accumulé au 31 décembre 2011.

Le plan d'entreprise 2012–2016 est rédigé dans une période économique très volatile, au cours de laquelle la croissance économique mondiale a ralenti, principalement en Amérique du Nord. De plus, l'Administration doit tenir compte des mesures de réduction des coûts imposées par le gouvernement sous forme d'un Examen stratégique et fonctionnel (ESF) exhaustif touchant les organismes de juridiction fédérale qui reçoivent des crédits votés par le Parlement. Bien que l'Administration ne reçoive pas de crédits parlementaires, elle a été invitée de façon pressante à faire tout ce qui est en son pouvoir pour adhérer à l'esprit et l'intention de l'examen. Le plan d'entreprise 2012–2016 a été préparé dans cette perspective, comme le démontre la réduction planifiée du coût par affectation de pilotage, qui constitue le coût de la prestation des services aux usagers.

L'Administration compte mettre en vigueur en 2012 une augmentation nette de ses tarifs de 2% en vue de poursuivre son objectif de remboursement du déficit accumulé et de moderniser les outils de navigation pour les appareils de pilotage portables (APP) des pilotes. Ces appareils, qui datent de six ans, ont maintenant dépassé leur durée de vie utile et seront remplacés par des appareils à la fine pointe de la technologie. Ils serviront à améliorer l'efficacité et la sécurité pour les usagers et contribueront ainsi à réduire les coûts d'exploitation pendant les quatre prochaines années. Les nouveaux APP comprennent un ordinateur portable robuste avec des cartes et des programmes de navigation ultramodernes préinstallés pour les Grands Lacs. Une hausse générale des tarifs de 2% servira à financer l'achat des APP. L'Administration prévoit réduire de 12% à 9% le droit supplémentaire temporaire et augmenter ses tarifs de 3% dans toutes les circonscriptions pour compenser l'augmentation du coût de la vie que l'on a connue en 2011. Les armateurs verront donc leurs frais de pilotage augmenter de 2% en 2012, suivant une réduction tarifaire nette de 2% en 2011.

L'Administration devra renouveler ses cinq conventions collectives, qui viennent à expiration en 2012. Elle compte respecter la *Loi sur le contrôle des dépenses* et ainsi limiter à 1,5% les augmentations salariales en plus d'examiner les autres dépenses associées aux conventions collectives. Elle tentera de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité dans les autres parties des conventions collectives afin d'adhérer à l'intention de l'ESF.

L'Administration avait réduit sa main-d'œuvre de 15% en 2009 en réponse à la diminution du trafic et entend maintenir cette réduction en vigueur pour 2012. Les besoins à ce chapitre seront examinés et le nombre d'employés sera rajusté au besoin au cours de l'année, une fois que les tendances du trafic seront établies. La saison de navigation de l'Administration débute à la fin mars et se termine à la fin décembre.

REVENU ET TRAFFIC

L'Administration œuvre dans un environnement où les facteurs décrits plus haut peuvent avoir une influence significative sur ses activités. Ces facteurs, séparés ou conjugués, ne peuvent être prévus avec exactitude, obligeant l'Administration à attendre pour connaître les conséquences d'un changement dans l'environnement commercial. L'industrie et les usagers ont indiqué qu'ils sont prêts à financer le pilotage durant les périodes de faible demande puisqu'ils ne peuvent se permettre de délais lorsque la demande augmente. Une faible hausse de la demande, de l'ordre de 1 %, peut accroître les délais de façon significative et entraîner des frais considérables pour les usagers. Malgré l'amélioration des conditions en 2011 et les prévisions des spécialistes qui entrevoient une lente reprise économique, le plan d'entreprise 2012–2016 est préparé dans un contexte économique volatile et incertain.

L'Administration prévoit pendant la période de planification un taux annuel d'inflation de 2% et les mêmes taux d'intérêt qu'en 2011. Le taux d'intérêt entre en ligne de compte dans le plan d'entreprise de l'Administration car cette dernière a recours à une marge de crédit portant des frais d'intérêt; ceux-ci sont inclus sous la rubrique des dépenses de l'état des résultats.

Aussi, l'Administration a des conventions collectives, contrats de services et un bail qu'elle doit honorer au cours de la période de planification, qui sont expliquées dans cette section.

CONVENTIONS COLLECTIVES

L'Administration a conclu cinq conventions collectives dont quatre avec les corporations de pilotes et une avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), qui représente le personnel de bureau et les répartiteurs de l'Administration. Les quatre conventions avec les pilotes sont en vigueur jusqu'au 31 mars 2012 et les négociations en vue de leur renouvellement sont prévues pour avril 2012. L'Administration a conclu récemment une entente de cinq ans avec les pilotes, selon laquelle ceux-ci renoncent à faire la grève ou à refuser de fournir des services. Cette dernière entente en est vigueur jusqu'au 31 mars 2017. La convention collective avec les employés représentés par l'AFPC est expirée depuis le 30 juin 2011 et fait présentement l'objet de négociations.

CONTRATS DE BATEAUX-PILOTES

L'Administration passe des contrats pour les services de bateaux-pilotes à Port Weller et à Port Colborne. Les contrats actuels sont en vigueur jusqu'à la fin de la saison de navigation 2011 et seront renouvelés au début de 2012 pour la période de planification.

Les deux bateaux-pilotes, y compris les équipages, sont offerts à un taux mensuel fixe totalisant environ 600 000 $ par année pour les deux contrats. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pour la période de planification.

CONTRATS DE TRANSPORT TERRESTE

Le contrat pour les services de transport terrestre assurant le déplacement des pilotes entre Saint-Lambert et Beauharnois (Québec), et Cornwall (Ontario) prendra fin le 31 décembre 2011. Le contrat pour les services de transport entre Cornwall (Ontario), l'écluse Snell (États-Unis), Saint-Lambert (Québec) et Cap Vincent (New York) prendra fin le 31 décembre 2011. Celui dans le secteur du canal Welland prendra également fin le 31 décembre 2011.

Le coût de ces services est directement lié au nombre d'affectations. On estime qu'il sera de l'ordre de 350 000$ en 2012.

Il est difficile de prévoir l'augmentation de ces frais pour l'ensemble de la période de planification en raison de la variation des prix du carburant et des assurances. L'Administration a prévu des hausses proportionnelles à l'augmentation du coût de la vie pour la période de planification.

BAIL

L'Administration a déménagé son social siège en 1994. Les bureaux sont assujettis à un bail de cinq ans qui expirera en 2014. Le coût est d'environ 87 000$ en 2011 et il augmentera selon l'indice canadien des prix à la consommation en 2012 et au cours des années ultérieures. Le propriétaire est la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent.

SOUTIEN INFORMATIQUE

L'Administration a conclu une entente visant le soutien informatique du système de répartition, facturation et comptes à recevoir avec Klein Systems de Vancouver (Colombie-Britannique). Le même fournisseur assure également les services d'hébergement du site Web, du système NetPilot et de la base de données de l'Administration. Le coût annuel fixe est de 33 000$ et est rajusté chaque année en fonction de l'augmentation du coût de la vie. Cette entente est en vigueur jusqu'au 30 juin 2015.

ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE
ÉTAT DES RESSOURCES EN MAIN-D'OEUVRE À LA FIN DE L'EXERCICE

	RÉEL 2006	RÉEL 2007	RÉEL 2008	RÉEL 2009	RÉEL 2010	PRÉVISION 2011	BUDGET 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016
ADMINISTRATION											
PRÉSIDENT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CADRES ADMINISTRATIFS	5	5,0	6	6	5,5	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
PERSONNEL DE SOUTIEN ADMINISTRATIF	3,5	3	3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
TOTAL	9,5	10	10	9	9	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5
EXPLOITATION											
PILOTES À TEMPS PLEIN	60	60	61	53	53	54	54	52	51	51	51
PILOTES CONTRACTUELS (.5)	3	3	3	7	7	5	4	4	2	2	2
RÉPARTITEURS (Temps plein)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
RÉPARTITEURS (Temps partiel) (5)	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1
TOTAL	70	70,5	71,5	65	65	64,5	64,5	62,5	60,5	60,5	60,5
RESSOURCES TOTALES EN MAIN-D'OEUVRE	79,5	80,5	81,5	74,0	74,0	74,0	74,0	72,0	70,0	70,0	70,0

NOMBRE TOTAL DE PILOTES À TEMPS PLEIN AU 31 DÉCEMBRE

	2011	2012
CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	19	19
CIRCONSCRIPTION No 1	7	7
LAC ONTARIO	6	6
CIRCONSCRIPTION No 2	19	19
CIRCONSCRIPTION No 3	3	3
	54	54

NOMBRE TOTAL DE PILOTES CONTRACTUELS (.5) AU 31 DÉCEMBRE

CIRCONSCRIPTION DE CORNWALL	2	2
CIRCONSCRIPTION No 1	-	-
LAC ONTARIO	-	-
CIRCONSCRIPTION No 2	3	2
CIRCONSCRIPTION No 3	-	-
CHURCHILL	-	-
	5	4
NOMBRE TOTAL DE PILOTES	56,5	56,0

ÉTAT DES RÉSULTATS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2008	RÉEL 2009	RÉEL 2010	BUDGET 2011	BUDGET 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016
RECETTES									
DROITS DE PILOTAGE	15 847 $	12 189 $	17 078 $	17 513 $	17 625 $	18 061 $	18 693 $	18 905 $	19 344 $
SURCHARGE TEMPORAIRE	269	1 315	2 681	2 094	1 677	1 083	668	-	-
PLACEMENTS	29	5	1	10	8	14	27	36	42
DIVERS	84	75	257	280	265	295	310	310	310
TOTAL	16 029 $	13 584 $	19 895 $	19 897 $	19 375 $	19 443 $	19 488 $	19 311 $	19 696 $
DÉPENSES									
SALAIRES - PILOTES	7 966 $	7 543 $	7 157 $	7 898 $	8 036 $	7 872 $	7 743 $	7 898 $	8 056 $
SALAIRES - SURTEMPS	1 433	899	2 085	1 650	1 420	1 440	1 470	1 500	1 530
SALAIRES - PRODUCTIVITÉ	709	56	1 301	1 580	1 175	1 195	1 220	1 245	1 270
AVANTAGES SOCIAUX - PILOTES	1 966	1 891	1 851	2 050	2 090	2 045	2 015	2 055	2 096
SALAIRES - EXPLOITATION	705	756	765	767	776	785	800	815	830
AVANTAGES SOCIAUX - EXPLOITATION	192	180	205	210	208	210	215	220	225
FRAIS DE DÉPLACEMENT	1 022	892	1 069	1 300	1 240	1 265	1 290	1 315	1 340
BATEAUX-PILOTES	592	607	615	925	926	936	956	980	1 000
TRANSPORT TERRESTRE	467	393	457	470	455	465	475	485	495
ORDINATEUR PORTABLE ET LOGICIEL DE NAVIGATION	161	81	105	115	-	-	-	-	-
ORDINATEURS PORTABLES DE PILOTES	-	-	-	-	350	350	350	350	350
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	405	543	384	300	300	305	310	315	320
COMMUNICATIONS	47	46	38	50	50	50	50	50	50
SERVICES DE RÉPARTITION	51	42	51	55	55	60	60	65	65
SERVICES PUBLICS ET FOURNITURES	158	160	165	140	90	90	90	90	90
FORMATION - PILOTE	110		77	85	130	130	130	130	130
TOTAL	15 150 $	14 089 $	16 524 $	17 610 $	17 299 $	17 197 $	17 173 $	17 513 $	17 845 $
MARGE D'EXPLOITATION	879 $	(495) $	3 371 $	2 057 $	2 078 $	2 246 $	2 316 $	1 798 $	1 851 $
DÉPENSES ADMINISTRATIVES									
SALAIRES	574 $	587 $	591 $	646 $	620 $	630 $	645 $	660 $	675 $
AVANTAGES SOCIAUX	154	140	159	175	170	170	175	180	185
SERVICES PUBLICS ET LOYER	111	78	75	80	82	85	88	90	96
JETONS DE PRÉSENCE	51	52	60	60	60	60	60	60	60
FRAIS DE DÉPLACEMENT - CONSEIL	72	52	49	56	55	55	55	55	55
FRAIS DE DÉPLACEMENT - ADMINISTRATION	104	55	57	70	65	65	56	55	56
COMMUNICATIONS	12	14	15	15	15	15	15	15	15
PRESTATIONS DE CESSATION D'EMPLOI	149	112	90	80	82	85	88	90	96
SERVICES PROFESSIONNELS	74	154	98	50	75	75	75	75	75
FORMATION - ADMINISTRATION	8	1	5	10	10	10	10	10	10
AMORTISSEMENT	82	70	49	39	62	59	63	65	63
MAUVAISES CRÉANCES	25	22	-	-	-	-	-	-	-
FRAIS D'INTÉRÊT	20	45	78	16	8	3	-	-	-
	1 116	1 300	1 326	1 296	1 284	1 302	1 329	1 365	1 383
PROFIT NET (PERTE) DE L'EXPLOITATION	(237) $	(1 795) $	2 045 $	761 $	792 $	944 $	988 $	443 $	468 $
NOMBRE DE PILOTES	62,5	58,5	58,5	58,5	56	54	52	52	52
PILOTES EN EFFECTIFS	62,5	54	54	56,5	56	54	52	52	52
AJUSTEMENTS TARIFAIRES	2,5%	4,0%	3,0%	3,0%	5%	3%	3%	2%	2%
SURCHARGE TEMPORAIRE	2,0%	6%-15%	15,0%	12,0%	9%	6%	3%	0%	0%
TAUX D'INFLATION	2,2%	1,1%	1,9%	2,8%	1,8%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
AUGMENTATIONS SALARIALES	2,50%	1,5% to 3%	1,5% to 3%	1,5% to 3%	1,5%	1,5%	2,0%	2,0%	2,0%
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE TRAFFIC	-17%	25%	38%	6%	-6%	0%	0%	0%	0%
AFFECTATIONS	5 999	4 468	6 059	6 400	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100
DURÉE DES AFFECTATIONS (EN HEURES)	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2
AFFECTATIONS PAR PILOTE	95,8	82,7	112,2	113,3	108,9	113,0	117,3	117,3	117,3
COÛT DE PILOTAGE PAR AFFECTATION	2 718 $	3 450 $	2 946 $	2 895 $	3 046 $	3 033 $	3 033 $	3 093 $	3 152 $

BILAN

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2010	PRÉVISION 2011	BUDGET 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016
ACTIF							
ACTIF COURANT							
CAISSE	806 $	203 $	209 $	172 $	169 $	267 $	223 $
PLACEMENTS À COURT TERME	1 200	3 000	2 700	3 900	5 200	5 800	6 300
COMPTES DÉBITEURS	2 563	2 715	2 580	2 580	2 580	2 655	2 735
PAYÉ D'AVANCE	-	-	750	500	250	-	-
	4 569	5 918	6 239	7 152	8 199	8 712	9 258
PLACEMENTS À LONG TERME							
PLACEMENTS À LONG TERME - RÉGULIER	-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-
BIENS IMMOBILISÉS	424	464	564	664	689	714	739
MOINS : AMORTISSEMENT CUMULÉ	(305)	(344)	(396)	(455)	(518)	(583)	(646)
	119	120	169	209	171	131	93
TOTAL DE L'ACTIF	4 688 $	6 038 $	6 407 $	7 361 $	8 370 $	8 843 $	9 351 $
PASSIF							
DETTE BANCAIRE ET DÉCOUVERT BANCAIRE	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
COMPTES CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER	4 780	5 060	4 655	4 675	4 700	4 725	4 750
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	3 290	3 599	3 581	3 571	3 569	3 574	3 589
TOTAL DU PASSIF	8 070	8 659	8 236	8 246	8 269	8 299	8 339
AVOIR DES ACTIONNAIRES							
ACTIONS ORDINAIRES	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL D'APPORT	82	82	82	82	82	82	82
DÉFICIT ACCUMULÉ	(3 464)	(2 703)	(1 911)	(967)	19	462	930
	(3 382)	(2 621)	(1 829)	(885)	101	544	1 012
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR	4 688 $	6 038 $	6 407 $	7 361 $	8 370 $	8 843 $	9 351 $

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS

PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2010	PRÉVISION 2011	BUDGET 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016
ENCAISSE EN PROVENANCE DES (UTILISÉE POUR LES):							
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION							
SURPLUS (PERTE) NETTE POUR L'EXERCISE	2 045 $	761 $	792 $	944 $	986 $	443 $	488 $
ÉLÉMENTS SANS INCIDENCE SUR L'ENCAISSE							
AVANTAGES SOCIAUX FUTURS	379	309	(18)	(10)	(2)	5	15
AMORTISSEMENT	49	39	52	59	63	65	63
AMORTISSEMENT DE L'ESCOMPTE SUR LES PLACEMENTS	-	-	-	-	-	-	-
GAIN SUR DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
VARIATION NETTE DES COMPOSANTES DU FONDS DE ROULEMENT AUTRES QUE L'ENCAISSE	420	128	(1 020)	270	275	200	(55)
	2 893 $	1 237 $	(194) $	1 263 $	1 322 $	713 $	491 $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
ACHAT DES TITRES DE PLACEMENT	(1 200)	(3 000)	(2 700)	(3 900)	(5 200)	(5 800)	(6 300)
DISPOSITION DES PLACEMENTS	-	1 200	3 000	2 700	3 900	5 200	5 800
PRODUIT DE DISPOSITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-	-	-	-	-
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	(13)	(40)	(100)	(100)	(25)	(25)	(25)
	(1 213) $	(1 840) $	200 $	(1 300) $	(1 325) $	(625) $	(525) $
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'ENCAISSE	1 680	(603)	6	(37)	(3)	88	(34)
ENCAISSE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(874)	806	203	209	172	169	257
ENCAISSE À LA FIN DE L'EXERCICE	806 $	203 $	209 $	172 $	169 $	257 $	223 $

ÉTAT DES IMMOBILISATIONS

ADMINISTRATION DE PILOTAGE DES GRANDS LACS
PLAN D'ENTREPRISE

(en milliers)

	RÉEL 2010	PRÉVISION 2011	BUDGET 2012	BUDGET 2013	BUDGET 2014	BUDGET 2015	BUDGET 2016
ÉDIFICE	- $	- $	- $		- $	- $	- $
MATÉRIEL ET MOBILIER DE BUREAU	-	-	-	-	-	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE	13	40	100	100	25	25	25
	13 $	40 $	100 $	100 $	25 $	25 $	25 $

En 2012 et 2013, l'Administration prévoit dépenser annuellement 75 000 $ pour améliorer son système informatique actuel de répartition, facturation et créances. Durant la période de planification, elle prévoit dépenser 25 000 $ par année pour améliorer la base de données utilisée pour la formation des pilotes au simulateur de pilotage à Québec et/ou le matériel informatique et les logiciels de bureau.